DOSSIER DE RECHERCHE
Mars 2000 Volume 4, No. 1

La revitalisation des universités passe par le renouvellement du corps professoral

par Leanne Elliott
Analyste des politiques, Recherche et analyse des politiques
Association des universités et collèges du Canada

Introduction

Les universités canadiennes sont à la croisée des chemins et ont une occasion qui ne s'est pas présentée depuis les années 60 : embaucher jusqu'à 3 000 professeurs par an au cours de la prochaine décennie. Elles ont là une chance d'autant plus remarquable qu'elles ont perdu environ 3 500 professeurs depuis 1992, à cause en grande partie des compressions des budgets de fonctionnement qui les ont empêchées de remplacer les retraités. Les universités se trouvent maintenant dans une position où elles peuvent regagner un peu de terrain.

Une combinaison de facteurs internes et externes a créé les conditions propices au renouvellement du corps professoral. Les effectifs étudiants devraient augmenter de quelque 20 pour cent d'ici 2010 à cause de l'évolution démographique et de la hausse des taux de participation. Cette croissance, ajoutée aux départs continus à la retraite des professeurs au cours des 10 à 12 prochaines années, obligera les universités à regarnir et à accroître les rangs du corps professoral.

Dernièrement, les universités ont aussi lancé diverses initiatives de renouvellement institutionnel qui ont d'importantes retombées sur le nombre et les types de professeurs recherchés. Les exemples abondent d'universités qui restructurent leurs programmes d'études ou leur effort de recherche afin de répondre aux nouvelles attentes du public et de s'aligner sur les tendances internationales. Pour qu'un établissement grandisse, évolue et se renouvelle, il doit avoir le corps professoral approprié.

Points saillants

- Les universités canadiennes ont une occasion sans pareille de restaurer et d'élargir leurs rangs professoraux. Collectivement, elles devront embaucher entre 2 500 et 3 000 nouveaux professeurs par an au cours des dix prochaines années.
- La vague prévue de recrutement a plusieurs raisons. Premièrement, les effectifs étudiants augmenteront d'environ 20 pour cent à cause de la hausse de la démographie et des taux de participation. Deuxièmement, le corps professoral canadien vieillit, ce qui signifie que les universités devront commencer à remplacer un grand nombre de retraités. Troisièmement, afin de préserver une qualité acceptable malgré les défis exposés ci-dessus, les universités devront regarnir les 3 500 postes qui ont été supprimés ces dernières années.
- Le renouvellement du corps professoral facilite le renouvellement à d'autres titres. Le recrutement des professeurs peut être l'occasion de créer de nouveaux programmes d'études, de modifier ceux qui existent ou de renforcer les disciplines et programmes de recherche clés.
- On peut dire que les candidats actuels au professorat sont plus qualifiés que jamais. Ce phénomène s'explique en partie par le fait que les universités n'ont embauché que 900 professeurs au cours des dernières années..
- Quand les universités embaucheront massivement, le bassin de talents se videra plus rapidement.
- Les universités s'arment pour lutter contre la concurrence en adoptant de nouvelles tactiques de recrutement et en offrant des incitatifs.

Association of Universities and Colleges of Canada
Association des universités et collèges du Canada

La bonne nouvelle est que les gouvernements donnent l'impression d'être prêts à appuyer le renouvellement institutionnel et du corps professoral. Pour la première fois depuis dix ans, les provinces commencent à réinvestir dans l'enseignement supérieur. Elles reconnaissent l'érosion grave des budgets universitaires de base et semblent comprendre qu'elles doivent reprendre les investissements dans l'enseignement supérieur si elles veulent que les universités livrent le produit escompté.

Ce Dossier de recherche examine l'évolution des effectifs étudiants, le vieillissement et les taux d'attrition du corps professoral, de même que les nouvelles attentes des gouvernements et de la population et illustre comment ces facteurs combinés créent une occasion de renouvellement sans pareille. Il étudie aussi les stratégies que les universités adoptent afin de marier le renouvellement du corps professoral et les priorités du renouvellement interne. Un problème ardu pour leurs administrations, cependant, est de continuer à embaucher stratégiquement lorsque la concurrence pour attirer les nouveaux professeurs s'accentue.

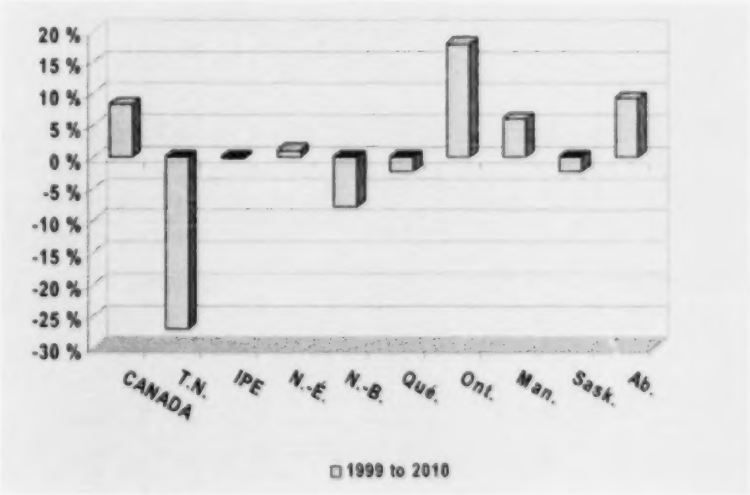
La grande inconnue dans cette équation est de savoir si les ressources suffiront pour renouveler substantiellement le corps professoral. L'AUCC a fondé ses prévisions des effectifs professoraux sur plusieurs hypothèses; une très importante étant que le financement gouvernemental augmentera afin de pouvoir embaucher de nouveaux professeurs. Il sera difficile, sinon impossible, pour les universités de grandir en l'absence de ressources supplémentaires.

La population arrive en force

On peut dire que les effectifs étudiants constituent le facteur externe le plus important influençant le renouvellement du corps professoral. Les hausses des inscriptions détermineront le nombre de professeurs à embaucher dans les dix prochaines années. C'est avec du sang neuf que l'on restaurera et conservera un degré acceptable de qualité dans les universités canadiennes. Il faudra disposer de nouveaux subsides pour offrir des services d'enseignement, de recherche, d'aide financière et de consultation à un nombre grandissant d'étudiants.

Les inscriptions à plein temps devraient croître de 20 pour cent en dix ans à cause des hausses importantes de la population des jeunes et des taux de participation. Les enfants des baby-boomers constituent maintenant une grande partie de la population. Les plus âgés commencent à atteindre l'âge universitaire et la cohorte continuera à grossir pendant encore 15 ans, mais de manière inégale dans le pays. En Ontario, en Alberta et en Colombie-Britannique, elle sera très importante alors que dans les Prairies, elle progressera peu ou déclinera. Dans l'Est, à l'exception de la Nouvelle-Écosse, la population d'âge universitaire de toutes les provinces stagnera, déclinera légèrement ou, comme dans le cas de Terre-Neuve, chutera. Ceci dit, même dans la plupart des provinces où on s'attend à une baisse de la population, une hausse relativement modeste des taux de participation peut compenser le déclin démographique.

L'augmentation de la population âgée entre 18 à 21 ans sera inégalement distribuée à travers le pays



La participation augmente

Bien des raisons permettent de penser que les taux de participation augmenteront dans la prochaine décennie. Ils dépendent de nombreux facteurs dont le plus important est sans doute la valeur d'un grade universitaire sur le marché du travail. La préparation au travail n'est pas la principale fonction des universités, mais il est clair que les étudiants tiennent de plus en plus compte des facteurs du marché du travail quand ils décident d'aller à l'université. La plupart savent bien que les emplois où il y a le plus de débouchés dans l'économie fondée sur le savoir sont ceux pour lesquels il faut détenir un grade universitaire et que les emplois les mieux rémunérés exigent une scolarisation poussée. Ces facteurs leur montrent clairement qu'une formation universitaire est un atout.

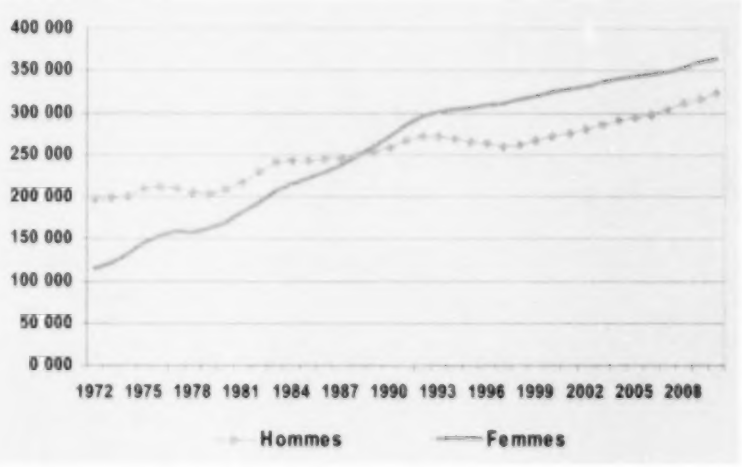
Beaucoup d'études ont montré que les enfants de diplômés universitaires ont tendance à aller eux aussi à l'université. Les baby-boomers ont fait des études universitaires dans une bien plus grande proportion que leurs parents (17 pour cent des 45 à 54 ans d'aujourd'hui possèdent un grade, par comparaison à seulement 6 pour cent il y a 15 ans). Beaucoup d'enfants des baby-boomers s'apprêtent à terminer leurs études secondaires; il est raisonnable de penser qu'ils marcheront dans les traces de leurs parents et qu'ils feront donc monter les taux de participation au niveau universitaire.

Il est probable également que le rétrécissement de l'écart entre les hommes et les femmes entraînera une hausse des taux de participation. Au début des années 70, c'était surtout des hommes qui fréquentaient l'université, mais en 1980, les femmes les avaient rattrapés. Depuis, la proportion de femmes a presque doublé pour friser les 21 pour cent alors que celle des hommes dépasse tout juste les 14 pour cent (soit sept points de moins que les femmes). L'écart entre les deux sexes ne durera pas car de plus en plus d'hommes seront attirés par des « emplois de col blanc » payants qui exigent une formation postsecondaire et une vaste gamme de compétences. Par conséquent, de plus en plus d'hommes iront chercher un grade universitaire afin d'avoir une plus grande part des emplois florissants.

Même une toute petite hausse de la participation dans les dix prochaines années (une prévision de 1,3 point pour les femmes et de 2,3 points pour les hommes) aurait un impact immense sur les inscriptions. Ces estimations très prudentes couplées à la croissance démographique produiraient une hausse des inscriptions à temps plein de l'ordre de 20 à 25 pour cent, ce qui ferait passer le nombre actuel d'étudiants de 575 000 à environ 700 000.

La première chose à faire pour répondre à la hausse massive des inscriptions est d'augmenter les ressources physiques et humaines des universités. La situation financière des universités a tourné au drame ces dernières années en grande partie parce qu'elles ont été privées des ressources du secteur public. Dans les circonstances actuelles, il leur sera très difficile de faire face à l'accroissement des inscriptions; de surcroît, sans ressources supplémentaires, la qualité et l'accessibilité pourraient être menacées.

Augmentations projetées d'inscription pour les hommes et des femmes



Vieillissement et départ du corps professoral

À l'heure où les universités prévoient des hausses des inscriptions, leurs rangs professoraux se déciment. Les programmes de retraite anticipée les ont déjà privées de près de 3 500 professeurs en cinq ans. Malgré le grand nombre qui a quitté le système entre 1992 et 1997, le professorat continue à vieillir car les postes vacants ne sont pas comblés. La moyenne d'âge des professeurs d'université au Canada est de 49 ans, ce qui est généralement plus élevé que dans les autres pays de l'OCDE. Les professeurs qui étaient à la fin de la trentaine dans les années 70 sont maintenant à la fin de la cinquantaine. Au cours de la prochaine décennie, beaucoup prendront leur retraite et laisseront un grand vide à compler.

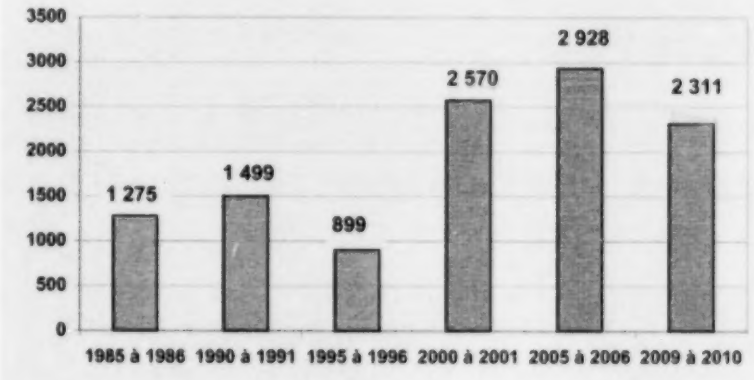
L'impact combiné de la croissance des effectifs étudiants et des départs à la retraite des professeurs accroîtra sensiblement les possibilités d'emploi dans les universités, surtout à court terme. Les universités devront embaucher entre 1 200 et 1 400 professeurs par an dans les six prochaines années simplement pour faire face à la hausse des inscriptions et pour remplacer les 3 500 professeurs qui sont partis ces dernières années. Elles devront en outre recruter de 1 300 à 1 600 professeurs supplémentaires par année pendant la même période pour remplacer les professeurs qui partent ou prennent leur retraite. Par conséquent, au total, elles devraient embaucher entre 2 500 et 3 000 nouveaux professeurs par an alors que dernièrement, elles en recrutaient moins de 1 000 annuellement.

Après 2006, les universités embaucheront moins de professeurs pour répondre à la demande mais elles devront effectuer des remplacements dans une proportion encore plus élevée. D'ici 2010, elles devront combler quelque 20 000 vacances. Le nombre total de nouveaux professeurs recrutés pour remplacer ceux qui partent mais aussi pour faire face à la croissance des effectifs devrait dépasser les 30 000 d'ici 2010 (la presque totalité des professeurs qui se trouvent actuellement dans nos universités). Elles ont donc là une occasion unique de se revitaliser.

Remplacement stratégique

Le fait que les universités intensifieront prochainement le recrutement signifie qu'elles pourront aussi procéder de manière stratégique. Les doyens et les chefs de département auront plus de marge de manoeuvre pour décider qui ils veulent embaucher et dans quelles disciplines. Les remplacements servent le plus souvent à combler un poste laissé vacant par un départ à la retraite ou autre. Par contre, quand il s'agit d'embaucher pour faire face à la demande, les possibilités sont plus nombreuses. Par exemple, une université peut profiter de l'arrivée de nouveaux professeurs pour créer un nouveau programme d'études ou approfondir sa compétence dans une nouvelle discipline. D'une manière ou d'une autre, l'université a beaucoup de latitude. Les universités ont pris des décisions stratégiques en matière de recrutement ces dernières années; cependant, les ressources supplémentaires pour le renouvellement les avantagent à cet égard. Elles sont bien mieux placées pour engager des professeurs qui

Le recrutement des professeurs devra tripler dans les cinq prochaines années



cadrent avec leurs priorités stratégiques.

Quel est le lien entre le renouvellement du corps professoral et le renouvellement institutionnel? Avec du sang neuf, les universités peuvent modifier leurs programmes d'études et se lancer dans d'autres orientations stratégiques. Pour qu'un établissement puisse prendre de l'essor, évoluer ou répondre aux attentes du public, il doit avoir le nombre et le type appropriés de professeurs.

Dans un rapport sur le renouvellement du corps professoral commandé par l'AUCC, Robin Farquhar indique que les universités entrent dans une deuxième vague de départs à la retraite anticipée[1]. La première, qui a déferlé au milieu des années 90, a servi à réduire les coûts. Les dures compressions du financement gouvernemental avaient forcé les universités à réduire leur personnel. Des programmes de retraite anticipée ont été offerts dans tous les départements dans l'espoir de réduire la masse salariale.

Beaucoup d'universités ont réussi. L'attrition des professeurs âgés de 55 à 65 ans se chiffrait à environ 250 personnes par an au début de la décennie et en 1997, elle avait atteint le millier. Plus de 50 établissements ont 5 pour cent de professeurs de moins qu'en 1992, et 15 en ont 10 pour cent de moins. Dans l'ensemble, les universités canadiennes ont remplacé seulement la moitié des professeurs qui sont partis ces dernières années.

Quoique le financement gouvernemental ne soit pas encore revenu au point où il était, les réductions des dépenses ne sont pas les seules raisons de la dernière ronde universitaire de départs à la retraite anticipée. Certaines universités offrent un nombre limité de programmes de retraite anticipée dans des domaines stratégiques où elles veulent apporter des changements. Selon M. Farquhar, cette deuxième vague a deux objectifs : réorganiser un établissement en améliorant la qualité et la diversité et commencer à remplacer des professeurs âgés par de jeunes recrues avant que la concurrence ne soit trop prononcée.

Le recrutement réduit des six dernières années a été un exercice relativement facile car les universités pouvaient puiser dans un large bassin de candidats talentueux. Maintenant qu'elles se préparent à recruter massivement de nouveau, le choix se rétrécira rapidement. Non seulement, elles seront en lice avec d'autres établissements du Canada et des États-Unis, mais elles devront aussi damer le pion aux gouvernements et aux entreprises qui attirent des diplômés et de jeunes professeurs de domaines choisis en leur offrant des salaires élevés et d'autres avantages. Certaines universités ont choisi comme stratégie de renouveler le corps professoral à court terme afin de distancer leurs concurrents.

Des décisions difficiles

Le recrutement des professeurs, surtout en période de compression financière est un fardeau énorme pour les administrateurs universitaires. Par exemple, ils sont sur des charbons ardents quand il s'agit de déterminer quels départements devraient avoir de nouveaux professeurs et quels autres devraient attendre. Beaucoup regroupent maintenant les postes vacants et les redistribuent par concours. Cette méthode peut de toute évidence susciter l'ire des départements qui ne sortent pas gagnants de l'opération. Comme mentionné dans le document de planification de l'Université de Toronto, publié en janvier 1999, le recrutement comporte de grands enjeux

> "En mettant de l'avant les domaines où on recrutera et en comblant chaque poste, les décisions détermineront le profil et la nature du corps professoral pour une bonne partie du XXI[e] siècle. Rien n'est plus important pour l'université que de planifier et d'effectuer ces nominations le mieux possible".[2]

Pour être efficaces, le remplacement des professeurs et la création de nouveaux postes devraient s'inscrire dans la mission générale de l'université et cadrer avec l'orientation pédagogique du département. Si, par exemple, une université prévoit établir un programme interdisciplinaire, elle doit réfléchir aux ressources professorales dont ce nouveau programme aura besoin. Le corps professoral actuel répond-il aux exigences en matière d'enseignement et de recherche? L'université a-t-elle la possibilité d'embaucher une personne qui possède des qualifications et des compétences uniques pour répondre aux exigences du nouveau programme? Les universités peuvent utiliser les nouvelles recrues pour réaliser des objectifs tels que renforcer leur compétence dans un domaine donné ou modifier les programmes

d'études.

Attentes grandissantes

Les initiatives de renouvellement institutionnel découlent souvent d'exercices de consultation publique. Il est clair que les attentes du public n'ont jamais été aussi élevées. La mission fondamentale des universités (enseignement, recherche et service à la collectivité) continue à être leur raison d'être. Mais en même temps, les gouvernements et le public comptent de plus en plus sur elles pour les aider à former et à perfectionner la main-d'oeuvre. On s'attend aussi à ce qu'à titre de récipiendaires des fonds de recherche, les universités contribuent au développement économique en trouvant de nouvelles applications du savoir et en participant au transfert technologique.

À l'instar des universités qui subissent continuellement des pressions, les membres du corps professoral sont aussi tiraillés de toutes parts. On s'attend à ce qu'ils consacrent plus de temps à l'enseignement, qu'ils offrent plus de soutien aux étudiants et qu'ils effectuent plus de recherches novatrices, le tout avec un milliard de dollars de moins de fonds de fonctionnement qu'il y a cinq ans. À la suite de ces compressions, les universités ont dû restructurer et rationaliser les programmes, ce qui a eu pour conséquence d'alourdir les charges de travail, d'alourdir l'effectif par classe et de réduire le soutien administratif.

Les universités se sont démenées pour préserver la qualité et l'accessibilité de l'enseignement supérieur malgré le déclin de 1 500 $ du financement moyen par étudiant depuis 1993. La création de nouveaux programmes, les modifications des programmes d'études existants et l'utilisation des nouvelles technologies ne sont que quelques exemples des efforts de rajeunissement et de renouvellement en cours actuellement. Sans ressources supplémentaires, il sera cependant difficile de poursuivre encore longtemps ces types d'innovation.

À l'affût des innovations

Comme d'autgres organisations, les universités se tiennent à l'affût des innovations dans leur secteur. La plupart des tendances actuelles sont analysées dans la documentation sur l'enseignement supérieur. Michael Gibbons (Royaume-Uni) fait partie des auteurs dont les écrits revêtent une importance particulière pour les universités canadiennes.[3] Sa thèse traitant du nouveau mode de production du savoir et de son impact sur la recherche a influencé la façon dont la recherche est effectuée et financée dans les universités.

Donald Kennedy, auteur de *Academic Duty* et la Fondation Carnegie ont beaucoup réfléchi, récemment, à l'importance de l'enseignement au premier cycle dans les universités à vocation de recherche. La Commission Boyer sur l'éducation au premier cycle dans une université à vocation de recherche (commission établie par la Fondation Carnegie pour l'avancement de l'enseignement en 1995) encourage les universités à mettre à contribution leurs efforts de recherche pour renforcer leurs programmes du premier cycle. Le raisonnement est que les étudiants du premier cycle apprennent plus par l'investigation que par la simple transmission unilatérale des connaissances. Le rapport Boyer, *Reinventing Undergraduate Education: A Blueprint for America's Research Universities*, recommande en outre que ces étudiants aient l'occasion d'acquérir certaines compétences au fil de leurs études, qu'ils apprennent à apprécier les arts, les humanités et les sciences, et découvrent l'interaction entre les disciplines.[4]

Une analyse rapide de la scène canadienne révèle que beaucoup d'universités cherchent à intégrer les recommandations du rapport Boyer dans leur fonctionnement. Par exemple, plusieurs ont établi des programmes de démarrage pour les étudiants de première année, ou sont en train de le faire, afin de répondre aux besoins spéciaux de ces étudiants et de faciliter la transition entre l'école secondaire et les études postsecondaire.

Les programmes de démarrage varient grandement d'un établissement canadien à l'autre. Certains offrent un programme d'études très général afin d'exposer les étudiants au plus grand nombre possible de disciplines des arts et des sciences avant qu'ils ne choisissent une spécialisation; d'autres ne sont offerts qu'à un nombre très

restreint d'étudiants et d'autres encore sont ouverts à tous. La plupart des programmes de première année incluent une composante obligatoire visant la capacité d'écrire et de calculer ainsi que l'exigence d'une deuxième langue.

Une autre tendance notable dans le renouvellement est l'importance grandissante des études et de la recherche interdisciplinaires. Les études interdisciplinaires existent depuis longtemps mais les inscriptions y ont été traditionnellement faibles et les fonds de recherche rares. Depuis quelques années, cependant, elles font une percée dans les programmes universitaires conventionnels. Dans le débat actuel sur la formation au premier cycle, beaucoup de spécialistes font de ces études un objectif clé d'apprentissage. Ils voient d'immenses avantages à montrer aux étudiants que le savoir d'une discipline peut valoir dans une autre.

Sur le front de la recherche, les mérites de l'interdisciplinarité résonnent tant chez les chercheurs que dans les organismes subventionnaires. Les Instituts de recherche en santé du Canada qui verront prochainement le jour, ont été conçus pour intégrer la recherche canadienne en santé et briser les barrières entre les différents secteurs de la santé. Pour les universités, le tour de force est donc d'arriver à produire ce type d'enthousiasme et de soutien pour l'interdisciplinarité dans le secteur de l'enseignement.

Le nec plus ultra

Devant les améliorations des procédés de recherche et d'enseignement, il est peu étonnant que les candidats actuels aux postes de professeurs semblent mieux équipés et qualifiés que jamais. Les titulaires de doctorat qui entrent dans la profession ont pris bonne note de tout ce qu'on attend d'un professeur d'université. Les professeurs d'aujourd'hui doivent connaître Internet, savoir mettre leur compétence à profit dans plus d'une discipline et être doués pour l'enseignement. Les nouveaux professeurs savent ce qu'on attend d'eux et semblent prêts à relever le défi.

> *" Ce qu'il faut maintenant dans les universités à vocation de recherche, c'est un nouveau modèle d'enseignement au premier cycle qui fait de la préparation du baccalauréat une expérience inséparable d'un ensemble intégré. Les universités doivent tirer parti des immenses ressources de leurs programmes d'études supérieures et de recherche pour renforcer la qualité de la formation au premier cycle, au lieu de s'efforcer de reproduire les environnements particuliers des établissements d'enseignement général"*
>
> *---Commission Boyer*

L'étude de Robin Farquhar montre que la plupart des doyens et des directeurs de département qu'il a interviewés étaient « réellement impressionnés par les capacités supérieures des candidats actuels au professorat ».[5] La plupart des candidats ont de l'expérience dans l'enseignement et plusieurs années d'expérience de travail au gouvernement et dans l'industrie. Un grand nombre ont publié leurs résultats de recherche et ont accès à des subventions de recherche. Presque tous maîtrisent l'informatique et peuvent enseigner dans plus d'une discipline.

La grande qualité des candidats est aussi liée au fait que les universités n'ont dernièrement embauché qu'environ 900 nouveaux professeurs par année. Ceux qui ont eu la chance de décrocher des postes menant à la permanence pendant cette période représentent « le nec plus ultra » des titulaires de doctorat et des boursiers postdoctoraux. Étant donné que le recrutement a été limité, un nombre énorme de candidats ont eu du temps supplémentaire pour parfaire leurs compétences en enseignement et enrichir leur portefeuille de recherche.

Avec les nominations prévues au cours des dix prochaines années, on se demande si la qualité des nouveaux professeurs sera toujours aussi impressionnante. Des universités craignent à juste titre que les meilleurs et les plus brillants soient attirés par des universités américaines et canadiennes de haut calibre ainsi que par le secteur privé. Certaines s'inquiètent du « maraudage » que font de grandes universités du Canada en « mettant la main » sur le personnel de

première classe des établissements de taille moyenne qui à leur tour se rabattent sur le personnel des petites universités. Le maraudage pose déjà un problème dans certaines universités, mais il pourrait bien empirer lorsque la concurrence pour attirer de nouveaux professeurs s'intensifiera.

Intensifier le recrutement

Des indices montrent que les universités canadiennes préparent leurs munitions pour vaincre la concurrence. Les administrateurs universitaires utilisent de nouvelles tactiques de recrutement et des incitatifs pour attirer de nouveaux professeurs sur leur campus et conserver les meilleurs qui s'y trouvent déjà. Les formulaires traditionnels de recrutement utilisant l'imprimé sont remplacés par des outils de marketing plus stratégiques comme des sites Web, des bulletins électroniques et des serveurs de listes qui diffusent des renseignements à l'interne et à l'externe. M. Farquhar a trouvé que les universités adoptent une approche plus proactive pour combler les postes. De plus en plus, elles prennent les devants et sollicitent des recrues au lieu d'attendre qu'elles posent leur candidature.

L'annonce des postes dans des publications comme *Affaires universitaires* et le *Bulletin de l'Association canadienne des professeures et professeurs d'université* s'est modifiée substantiellement ces dernières années. L'AUCC a demandé à Heidi Julien (Dalhousie University) d'examiner l'évolution des annonces de postes de professeurs parues dans *Affaires universitaires* entre 1989 et 1998.[6] Quoique l'étude ne révélait aucun changement majeur, quelques nouveautés se sont détachées, surtout dans les numéros les plus récents.

Une tendance notable est que les universités recourent plus aux placards publicitaires. Ces annonces regroupent souvent sous une seule bannière plusieurs postes répartis dans divers départements. Une autre nouveauté est le renvoi accru aux sites Web universitaires où les candidats peuvent trouver des renseignements supplémentaires. Selon M[me] Julien, 11 pour cent des annonces incluent les adresses de sites Web pour cette raison.

Un coup d'oeil dans un numéro récent d'*Affaires universitaires* révèle que les universités commencent à innover dans leurs annonces de postes vacants. De plus en plus ces annonces décrivent non seulement le poste mais s'efforcent de « vendre » l'université en en faisant un lieu idéal de travail et en mettant en évidence ses atouts en termes de localisation, de mode de vie et de services. Certains établissements louent régulièrement les vertus de leur campus, du climat et de la situation géographique dans le dessein d'attirer des candidats potentiels. D'autres insistent sur la qualité de leurs installations de recherche, de leurs ressources documentaires et de différentes ressources mises à la disposition du corps professoral.

Une université canadienne a récemment publié une bonne douzaine de postes en arts et sciences dans une annonce d'une page qui commençait par un énoncé disant que la faculté des arts et des sciences reconstituait ses rangs professoraux selon une stratégie qui l'amènera, dans les trois prochaines années, à embaucher 50 nouveaux professeurs à des postes menant à la permanence. De toute évidence, cet établissement essayait de prendre de l'avance en anticipant ses besoins et en essayant d'attirer des candidats sans tarder

Hausser la mise

En plus de changer leurs annonces de postes, les universités multiplient les incitatifs pour attirer les candidats désirés. Il n'est pas rare aujourd'hui qu'elles offrent des incitatifs jusque-là propres au secteur privé, comme des compléments salariaux, la location à prix modique de maisons appartenant a l'université, des prêts garantis pour acheter un logement, l'accès à des services immobiliers et de l'aide au placement des conjoints. Dans les cas où la conjointe ou le conjoint est aussi une ou un universitaire, certains établissements font de leur mieux pour embaucher aussi cette personne, ce qui oblige parfois les administrateurs à « créer » un poste dans sa discipline.

Aussi discutable que cette politique puisse être, le fait d'embaucher la conjointe ou le conjoint peut rehausser la fidélité parce que le professeur apprécie que l'université tienne compte des impératifs de sa vie personnelle. Quand le recrutement s'intensifiera, les universités se

trouveront de plus en plus dans l'obligation de recourir à ce genre d'arrangements.

Des règles inégales

En survolant les nouvelles stratégies de recrutement et d'annonce des postes, on remarque qu'indubitablement, certaines universités ont une longueur d'avance sur les autres en ces domaines. M. Farquhar attribue ce phénomène au fait que les universités canadiennes se trouvent à des stades différents du processus de renouvellement; c'est-à-dire en mode de retranchement ou de renouvellement ou de rétention. Certaines sont encore plongées dans le retranchement; elles continuent à réduire les effectifs en offrant des programmes de retraite anticipée et ne remplacent que la moitié des professeurs qui partent. Même celles-ci, cependant, font des plans pour le jour où elles auront assez de ressources pour relancer l'embauchage. Un deuxième groupe d'universités a déjà atteint le bout du tunnel et a entamé son renouvellement stratégique. Seules quelques universités sont en plein renouvellement et font ce qu'elles peuvent pour empêcher la concurrence de leur prendre leurs nouvelles recrues.

Quel danger ce degré de différenciation présente-t-il pour le système d'enseignement supérieur? De l'avis de M. Farquhar, le Canada risque de créer un système double d'établissements de nantis et de démunis où les premiers auraient une plus grande capacité d'attirer et de retenir des professeurs et les seconds deviendraient encore plus démunis. Le gouvernement fédéral est conscient de ce danger. Lors de la présentation de son budget pour l'année 2000 - 2001, le ministre des Finances notait que "l'expérience montre aussi que tous les établissements d'enseignement supérieur et toutes les régions du pays n'ont pas la même capacité d'exploiter les possibilités créées". Le plan gouvernemental pour l'innovation et les compétences doit profiter aux Canadiens de toutes les régions." Cela a donné lieu à une exploration de moyens d'accroître la compétitivité des établissements dans les concours nationaux d'aide à la recherche.

> *"Les universités canadiennes se trouvent à des stades différents du processus de renouvellement; c'est-à-dire en mode de retranchement ou de renouvellement ou de rétention. Certaines sont encore plongées dans le retranchement."*
> *---Robin Farquhar*

Conclusion

Le renouvellement du corps professoral occupera le haut du pavé dans toutes les universités qui dressent des plans pour la prochaine décennie et au-delà. Les inscriptions augmenteront en flèche à cause de la croissance démographique et de la hausse des taux de participation. Les membres du corps professoral vieillissent et un nombre grandissant prendra sa retraite dans les prochaines années. De plus, le type d'enseignement que les Canadiens et les gouvernements attendent des universités exige que celles-ci aient des professeurs en nombre approprié et de grand calibre. Ces facteurs combinés exerceront une force qui obligera les universités à commencer à regarnir leurs rangs en comblant les postes vacants et à en créer d'autres. Dans les 12 prochaines années, les universités auront l'occasion d'embaucher autant de nouveaux professeurs qu'il en existe actuellement dans le système.

Un renouvellement de cette importance exigera un apport immense de ressources dans les budgets de base des universités. Si les gouvernements provinciaux n'accorde pas plus d'importance à l'enseignement postsecondaire à court terme, la qualité de l'enseignement supérieur pourrait en pâtir. L'accès à l'université pourrait aussi être menacé si les universités n'ont pas les locaux ou les ressources nécessaires pour accueillir de nouveaux étudiants. La réputation internationale du Canada pour la qualité de l'éducation pourrait également en souffrir.

Étant donné que, de l'avis général, l'éducation fait partie des déterminants d'une société saine, productrice et novatrice, il faut réinvestir dès maintenant. Il ne faudrait pas laisser passer cette occasion de renouveler le corps professoral et les universités du Canada.

Notes de fin de document

[1] Farquhar, Robin H., Retranchement, renouvellement et rétention : Les 3 R de la revitalisation des universités canadiennes. Rapport rédigé pour l'Association des universités et collèges du Canada, octobre 1999.

[2] University of Toronto, Raising Our Sights: The Next Cycle of White Paper Planning - Key Priorities for 2000-2004, janvier 1999.

[3] Gibbons, Michael et coll., The new production of knowledge, Sage Publications, Stockholm, 1994.

[4] Boyer Commission on Educating Undergraduates in the Research University, Reinventing Undergraduate Education: A Blueprint for America's Research Universities, New York, 1998.

[5] Farquhar, op.cit., p. 5.

[6] Heidi E. Julien, Ph.D., Un examen des annonces de postes des universités et collèges canadiens, 1989-1998. Étude menée pour l'AUCC, juillet 1999.